**Содержание**

Введение……………………………………………………………………….3

1. **Психические процессы, состояния и свойства…………………………..5**

2. **Предпочтения, притязания и когнитивные стили и**

**их влияние на принятие управленческих решений……………….…….….9**

**Заключение…………………………………………………………………..15**

**Список литературы……………………………………………………….…17**

**Введение**

Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности работы управленческого персонала.

Ключевую роль для понимания природы управленческих решений играет выявление факторов, влияющих на процессы их разработки и принятия. Все факторы, влияющие на процессы принятия управленческих решений, можно разделить на две большие группы – ситуационные и личностные. Ситуационные факторы, или переменные, определяются как влияние внешней и внутренней среды организации на ее деятельность и достижение поставленных целей. В современной теории и практике управления эти факторы достаточно полно изучены и для их описания разработаны многочисленные методики (SWOT-анализ, PEST-анализ и другие). Гораздо меньшее внимание уделяется личности руководителя. В связи с этим большое значение имеет выявление и диагностика личностных факторов, влияющих на качество и способы принятия управленческих решений.

Сам процесс принятия управленческого решения с большим трудом поддается изучению. Это связано с тем, что протекание фаз принятия решения, по большей части, скрыто от непосредственного наблюдения. Очень сложно создать экспериментальную ситуацию, в которой возможно проследить рождение решения, так как имеют большое значение реальные условия, в которых принимается управленческое решение. Большинство руководителей, осуществляя этот вид деятельности, скорее интуитивно учитывают множество факторов, влияющих на управленческую ситуацию, и, как правило, не могут сказать, каким образом они это делают.

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которая влияет на процесс ее принятия. В связи с этим при изучении управленческих решений возникает весьма важная общая проблема: как связаны между собой процесс разработки решений и индивидуальных качеств его субъекта? Существует ли некая специфическая способность к принятию управленческих решений?

Цель работы – рассмотреть влияние личностных качеств на разработку управленческих решений.

1. **Психические процессы, состояния и свойства**

Психическая деятельность людей слишком разнообразна и сложна для того, чтобы ее можно было изучать в целом, без разделения на более простые компоненты. Поэтому для изучения и лучшего понимания психики человека ее принято представлять как совокупность психических процессов, имеющих специфическое проявление в деятельности людей и «отвечающих» за выполнение определенных функций. Психические процессы – это внутренние психические действия и операции, которые формируются на основе внешних, практических действий индивида и выполняют по отношению к ним регулятивную функцию. Иными словами, психические процессы возникают как результат внешней деятельности и, вместе с тем, они обеспечивают выполнение этой деятельности и регулируют поведение человека.

Психические процессы обычно разделяют на три группы: познавательные, волевые, эмоциональные. Наиболее важные функции в процессах принятия решений выполняют познавательные процессы (когнитивные), к которым традиционно относят ощущение, восприятие, память, мышление, воображение и внимание. Эти процессы обеспечивают прием, хранение и переработку информации человеком
при решении задач выбора. Посредством ощущений, или сенсорных процессов (от лат. sensus – ощущение) человек получает исходную информацию об окружающем мире и собственном организме, о состоянии
и свойствах действительности.

В отличие от ощущений, восприятие – это процесс отражения не отдельных свойств, а целостных объектов и явлений действительности, имеющих некоторое предметное значение. В процессах принятия управленческих решений восприятие «отвечает» за опознание реальных объектов (людей и предметов), вовлеченных в ту или иную проблемную ситуацию.

Память – это процессы запоминания, сохранения и последующего воспроизведения индивидом его опыта. Согласно компьютерной метафоре, принятой в современной когнитивной психологии, различают кратковременную память (КП) и долговременную память (ДП). Процессы, протекающие в КП и ДП, играют важнейшую роль при решении задач выбора. ДП – это постоянное и надежное «хранилище» знаний и опыта человека, помогающих ему решать возникающие проблемы. Однако, как показывают психологические исследования, в процессе принятия решения непосредственно задействуется именно КП, в которой происходит обработка всей информации об альтернативах, их свойствах и других факторах, влияющих
на выбор.

Важную роль в принятии решений играют процессы мышления. В психологии мышление понимается как обобщенное и опосредованное познание действительности. В этом определении подчеркивается именно обобщенный и опосредованный характер познания, что отличает мышление от других психических процессов, например, восприятия, когда изучаемый объект непосредственно воздействует на органы чувств индивида. Решения, в принятии которых ведущую роль играют мыслительные процессы, называют интеллектуальными. Интеллектуальные решения – это основной продукт процесса мышления, который обеспечивает генерацию новых идей, разработку вариантов, их оценку, сравнение и в итоге выбор альтернативы.

Большое значение в принятии решений имеет воображение– это психический процесс создания новых целостных образов действительности, которые возникают как результат переработки человеком своего опыта и информации, поступающей из окружающего мира. При решении задач выбора люди сознательно «включают» процессы воображения, чтобы предвосхитить результаты будущих действий, представить возможные последствия альтернатив и ситуацию, которая может возникнуть после принятия и реализации решения.

Вниманиеявляется специфическим видом познавательных процессов и понимается как избирательная направленность сознания на тот или иной объект, сосредоточенность на этом объекте или его свойствах.
В процессах принятия решений внимание обеспечивает концентрацию сознания на отдельных элементах проблемной ситуации (целях, критериях, альтернативах, факторах и др.) и селекцию информации, необходимой для оценки и сравнения альтернатив.

Качество и способы принятия управленческих решений в значительной мере зависят от психического состояния руководителя. В современной психологии под психическим состоянием понимается целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Можно привести такие примеры психических состояний, как бодрость, усталость, утомление, психическое пресыщение, информационная перегрузка, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, скука, стресс, фрустрация, тревога, истощение и другие. Многие состояния, отрицательные по своей природе, например, усталость, апатия, депрессия и другие, приводят к ухудшению качества принимаемых решений, поскольку в этих состояниях процессы ощущения, восприятия, памяти, мышления, внимания, воображения «притупляются» и могут полностью заблокировать интеллектуальную деятельность человека. С другой стороны, такое состояние, как эйфория(от греч. еuphoria – состояние удовольствия), воспринимаемое
как положительное, приятное и желаемое, также нарушает «нормальное» течение психических процессов, не позволяет объективно оценить ситуацию и потому отрицательно влияет на качество решений.

Психические свойства, или качества, представляют собой наиболее устойчивые факторы, влияющие на принятие решений. Все множество разнообразных психических свойств индивида можно разделить на два класса: общие и индивидуальные. К общим свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и, прежде всего, это ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. Например, хотя и в разной степени, но всегда ограничена скорость переработки информации человеком. Одна из причин этого явления состоит в том, что кратковременная память человека имеет ограниченный объем, что сильно влияет на принятие решений и объясняет многие эффекты, сопровождающие этот процесс. Как отмечалось выше, человек одновременно может удерживать в КП не более 72 смысловых единиц информации (чанков), что приводит к явлению «диагностического обеднения» в процессе принятия решения. Оно заключается в том, что в силу ограниченности объема КП люди обычно сокращают число рассматриваемых альтернатив. Реально это количество редко превосходит 4–5 вариантов.

К индивидуальным свойствам относятся конкретные формы, степень проявления и качественное своеобразие общих характеристик личности. Например, скорость переработки информации ограничена у всех людей,
но каждый человек имеет индивидуальные пределы этого ограничения. Индивидуальные свойства личности реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Однако для удобства изучения их можно логически разделить на частные психические свойства и целостные личностные образования.

Частные свойства, или черты личности, — это уровень развития и степень выраженности у конкретного индивида отдельных психических процессов. Например, к ним относятся индивидуальные пороги ощущений, особенности восприятия, памяти и мышления, эмоциональность, волевые качества. Целостные образования (их называют также синтетическими проявлениями) традиционно включают такие свойства, как темперамент, характер, способности и направленность личности. Исследования показали, что все перечисленные свойства непосредственно влияют на формирование индивидуального стиля принятия решений и косвенно на качество принимаемых решений.

Перечисленные выше индивидуальные психические свойства оказывают сильное влияние на деятельность
и поведение руководителей организаций. Однако в структуре этих свойств необходимо выделить три важнейших фактора, играющих специфическую роль именно в процессах принятия управленческих решений. К ним относятся система предпочтений, уровень притязаний и когнитивные стили лица, принимающего решение (ЛПР).

1. **Предпочтения, притязания и когнитивные стили и их влияние на принятие управленческих решений**

Под системой предпочтений понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых индивид сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его индивидуальных психических свойств, воспитания, обучения и жизненного опыта. Предпочтения незримо присутствуют внутри каждого из нас, они скрыты
в глубинах человеческой психики и «срабатывают» лишь тогда, когда перед человеком встает проблема выбора. Поскольку принятие решений непрерывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений — это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название уровень притязаний личности. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит оценка человеком своих собственных возможностей, причем сохранение этой оценки стало для него потребностью. Уровень притязаний может быть частным*,* т.е. относиться к определенным областям (например, бизнесу, политике, науке, искусству), либо он может носить общий характер, т.е. относиться сразу ко многим областям жизни и деятельности человека,
и прежде всего, к таким, в которых проявляются его умственные и нравственные качества. В этом случае уровень притязаний основан на общей самооценке человеком себя как личности. В процессе принятия решений уровень притязаний влияет на формулирование целей деятельности и выбор таких альтернатив, которые в наибольшей мере этим целям соответствуют.

Особое место среди свойств личности занимают когнитивные стили*,* которые понимаются как индивидуальные различия интеллектуальной деятельности людей. В отличие от обычных интеллектуальных способностей, которые определяют скорость и точность решения мыслительных задач, когнитивные стили влияют на то, каким способом человек решает эти задачи. Другими словами, интеллектуальные способности «отвечают»
за эффективность процессов переработки информации, а когнитивные стили – за управление этими процессами, т.е. выбор тех или иных способов переработки информации при решении задач. Когнитивные стили, также как и способности, заданы генетически, но в отличие от них с течением времени они не развиваются, а лишь усиливаются и усугубляются.

В связи с этим можно дать еще одно определение: когнитивный стиль – это способ внутренней организации познавательной деятельности. Несмотря на существенные различия, это понятие не противопоставляется интеллектуальным способностям. Более того, исследования показывают, что когнитивные стили выступают в роли интеллектуальных способностей особого рода, которые понимаются не как готовность быстро
и правильно находить решение задачи, а как механизм, позволяющий руководителям контролировать процессы переработки информации и организовывать свою деятельность. Когнитивные стили определяются по различным параметрам как некоторый диапазон между двумя крайними «полюсами». Рассмотрим некоторые из них, которые оказывают наиболее сильное влияние на процессы принятия управленческих решений.

Полезависимость - поленезависимость. Эти понятия характеризуют индивидуальные особенности восприятия. В данном случае поле – это некоторая реальная ситуация, в которой находится руководитель. В связи с этим всех руководителей условно можно разделить на полезависимых и поленезависимых. Полезависимые в большей степени зависят от контекста (т.е. текущей ситуации); в процессе принятия решений ориентируются не на собственные знания и опыт, а на внешние признаки ситуации, даже если они противоречат их опыту (например, мнение других людей); игнорируют менее заметные, скрытые черты анализируемых объектов; воспринимают ситуацию как целое, не разделяя ее на составляющие части. Поленезависимые обладают прямо противоположными характеристиками, т.е. они слабо зависят от контекста; при принятии решений в большей степени ориентируются на собственные знания и опыт; выделяют в ситуации наиболее существенные и часто менее заметные черты; используют более рациональные стратегии запоминания информации; обладают высокой избирательностью внимания.

Рефлективность - импульсивность. Этот параметр классификации был выделен именно при анализе способов принятия решений человеком. Он показывает индивидуальные особенности принятия решений в условиях неопределенности. Когнитивные стили по этому признаку различаются между собой по скорости и точности принятия решений. В связи с этим всех руководителей можно разделить на два типа – импульсивные
и рефлективные. Импульсивные легко выдвигают гипотезы и быстро принимают решения без их достаточного обоснования; характеризуются более высокой тревожностью в связи с собственной некомпетентностью; имеют более высокую склонность к риску. Рефлективные тщательно обдумывают варианты решений, медленно выдвигают новые гипотезы, принимают более осторожные решения, имеют более высокий уровень притязаний, сильно беспокоятся о своем интеллектуальном превосходстве и, как следствие, испытывают тревожность в отношении своих интеллектуальных результатов.

Аналитичность – синтетичность. Этот параметр характеризует стиль мышления индивида. В соответствии с ним всех руководителей можно разделить на аналитиков и синтетиков. Аналитики более детально анализируют ситуацию; при классификации объектов разделяют их на большое количество групп; дают более точные оценки; при принятии решений используют более строгие критерии, т.е. предъявляют более жесткие и конкретные требования к альтернативам. Синтетики менее детально воспринимают и анализируют любую ситуацию; при классификации объектов разделяют их на небольшое число групп, используя при этом обобщенные признаки; дают грубые и приближенные оценки; при сравнении объектов ориентируются в большей степени на их сходство и общие черты, чем на их различия и специфику; имеют более высокую продуктивность мышления; выдвигают большее число вариантов решения проблемы.

Толерантность к нереальному опыту. Этот параметр характеризует способность руководителей воспринимать новую, «необычную» информацию, которая не согласуется с их знаниями и опытом. По этому признаку выделяют толерантных и нетолерантных. Толерантные быстро принимают новый опыт; более объективно оценивают свои впечатления о тех или иных объектах; более терпимы и склонны к новизне; не любят жестких правил; в процессе принятия решений слабо зависят от мнения других людей. Нетолерантные игнорируют новый опыт, сопротивляются ему, защищаются от новой информации, которая противоречит их знаниям, не склонны к новизне; формулируют свои впечатления в терминах «обычного», «ожидаемого»; интерпретируют новые данные и факты в русле своего прошлого опыта; придерживаются жесткой системы понятий и правил поведения; в процессе принятия решений ориентируются на социально признанные нормы и критерии; сильно зависят от мнения других людей.

Когнитивная простота – когнитивная сложность. В основе этой классификации когнитивных стилей лежит положение о том, что каждый индивид по-своему воспринимает, понимает и прогнозирует действительность, используя собственные знания, представления и опыт. В зависимости от того, какое число факторов использует руководитель в процессе переработки информации, различают два полюса данного стиля – когнитивная простота и когнитивная сложность. Дело в том, что при оценке ситуации «одни люди строят многомерные модели событий», т.е. оценивают происходящее дифференцированно, по различным измерениям, а другие – «видят» те же события упрощенно, оценивая их только по некоторым признакам. Исходя из этого, интеллектуальная деятельность имеет более высокую когнитивную сложность, если при оценке различных событий и явлений человек использует большее количество независимых измерений.
В процессе принятия решений когнитивная сложность проявляется в том, что ЛПР видит различные свойства альтернатив, хорошо понимает их достоинства и недостатки, оценивает варианты не по одному,
а по нескольким показателям, и в итоге принимает более обоснованное решение.

Устойчивость к неопределенности. Это свойство связано с тем, как руководители относятся к ситуациям неопределенности, и способны ли они эффективно действовать и решать проблемы в условиях неопределенности. Устойчивость к неопределенности имеет сложную психологическую структуру и включает три компонента. Во-первых, это способность в процессе мышления восполнять недостающую информацию, видеть в ситуации «больше, чем дано», и таким образом компенсировать неопределенность. Во-вторых, это способность воспринимать неопределенные ситуации не как тревожные и травмирующие психику, а как, хотя и нежелательные, но естественные и неизбежные. В-третьих, устойчивость к неопределенности содержит в себе такие личностные качества, как уверенность в себе, решительность, отсутствие страха перед поражением, высокий уровень притязаний, эмоциональная стабильность, независимость от группы, низкая рефлективность. Все эти свойства характерны для руководителей, имеющих высокую устойчивость
к неопределенности. Руководители, обладающие низкой устойчивостью к неопределенности, испытывают высокую тревожность, стараются избегать неопределенных ситуаций и не принимать решений с плохо предсказуемыми последствиями. Такие руководители, как правило, имеют сильную потребность в порядке, не склонны к риску и инновациям, не желают изменять стандартные схемы своего повседневного поведения
и профессиональной деятельности.

**Заключение**

Управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Оно творит направление, форму и содержание труда коллектива подчиненных. Самые незначительные пробелы в управленческих решениях могут обернуться потерями как для работников трудового коллектива, так, в конечном счете, и для общества.

На эффективность и успешность управленческой деятельности влияют личностные качества руководителя, его пригодность к руководящей работе и психологическая готовность к управлению. Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, прирожденными, приобретенными или развитыми способностями.

Без умения подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей, ни одно принятое управленческое решение не достигнет своей цели.

Настоящий руководитель – всегда личность. Он проводит в жизнь собственную политику, независим в суждениях и постоянно находится в творческом поиске. Он не довольствуется достигнутым положением дел в организации. Реально мыслящий руководитель оставляет за собой решение лишь тех вопросов, которые соответствуют его квалификации, опыту и авторитету. При этом он мобилен, контролирует ситуацию и всегда готов к переменам.

Психологические ресурсы руководителя включают систему психологических характеристик (качеств личности), которые устойчиво проявляются не только в стиле поведения руководителя в процессе делового общения, но и в стиле его мышления, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений, поиска управленческих схем и др.

Психологические характеристики включают общие деловые характеристики (компетентность, деловитость, работоспособность и организованность), специфические управленческие характеристики (ответственность, готовность к рискам, системное мышление, лояльность и конформизм), а также дополнительные характеристики, состав которых может зависеть от позиции руководителя в иерархии и от ее особенностей.

Значимость практически всех психологических качеств руководителя возрастает по мере роста объема его прав и ответственности. Личную ответственность, лояльность и конформизм можно считать наиболее значимыми универсальными качествами руководителя, поскольку дефицит именно этих качеств способен нанести наибольший ущерб и иерархии и менеджеру.

Рассмотренные выше личностные факторы – психические процессы, состояния и свойства – непосредственно влияют на деятельность менеджеров и процессы принятия управленческих решений.
В связи с этим важная задача современной психологии управления заключается в разработке эффективных инструментов диагностики личностных факторов принятия решений. Подобная диагностика позволит своевременно выявлять «сильные» и «слабые» качества руководителей, а также объяснять и предсказывать их поведение в разнообразных ситуациях принятия решений.

**Список литературы**

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления: Курс лекций. - Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 2003
2. Баринов Ю.Г. Разработка управленческих решений. Учебное пособие.- Спб/Псков: Изд-во СПбГПУ, 2003.-176 с.
3. Михайлов Г.С. Психология принятия решений // Журнал прикладной психологии №5, 2001.
4. Психология индивидуальных различий. / под ред. Гиппенрейтер Ю. Б., Романова В. Я. М.: ЧеРо, 2002. 776 с.
5. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ, 2005.